

Indagine Confindustria sul lavoro del 2026 (anno di riferimento 2025)

Di Giovanna Labartino, Francesca Mazzolari e Giovanni Morleo*

- ◆ L'annuale indagine Confindustria sul lavoro, svolta tra febbraio e aprile 2026, fornisce informazioni per il 2025 e inizio 2026 su struttura dell'occupazione e politiche aziendali di gestione del lavoro nelle aziende associate. A [questo link](#) sono disponibili le tavole riassuntive e comparative relative alle principali variabili oggetto di indagine.
- ◆ L'edizione di quest'anno conferma gli approfondimenti dedicati al lavoro agile, alle difficoltà di reperimento delle competenze e all'adozione dell'intelligenza artificiale. Introduce inoltre specifici focus sulle politiche aziendali rivolte ai lavoratori under-30 e over-60 e sulle modalità, gli strumenti e l'intensità economica del welfare aziendale.
- ◆ Tra fine 2024 e fine 2025, l'occupazione dipendente nelle imprese associate è aumentata dell'1,8%, dopo il +2,4% registrato nella precedente edizione. La crescita è stata più sostenuta nei servizi (+3,0%) e nelle costruzioni (+4,8%), ma è rimasta positiva anche nell'industria in senso stretto (+0,9%), nonostante la debolezza dell'attività manifatturiera.
- ◆ I lavoratori under-30 rappresentano il 15,6% degli occupati, mentre gli over-60 costituiscono il 9,9%. L'81,2% delle imprese adotta almeno un intervento per attrarre, inserire o trattenere i giovani e il 77,1% mette in campo azioni per la gestione dei lavoratori più anziani. Il mentoring e l'affiancamento intergenerazionale assumono un ruolo centrale per entrambe le fasce di età.
- ◆ Nel 2025 il tasso di assenteismo si è attestato al 6,7% delle ore lavorabili, sostanzialmente stabile rispetto al 6,6% rilevato nell'anno precedente. L'incidenza è più elevata nei servizi e nelle imprese di maggiori dimensioni. Il tasso raggiunge l'8,3% tra le donne, contro il 5,9% tra gli uomini: la differenza è spiegata in larga parte dal maggiore ricorso ai congedi parentali.
- ◆ Nei primi mesi del 2026, il 29,3% delle imprese associate applica un contratto aziendale. La diffusione cresce sensibilmente con la dimensione aziendale, passando dal 17,6% nelle imprese fino a 15 dipendenti al 68,9% in quelle con almeno 100 addetti. I contratti aziendali interessano complessivamente il 64,7% dei lavoratori del campione.
- ◆ Le iniziative di welfare sono presenti nel 67,8% delle aziende associate, con una diffusione particolarmente elevata nell'industria e nelle realtà di maggiori dimensioni. I benefit più frequenti risultano essere il buono pasto (messo a disposizione dal 48,0% delle imprese con welfare, per un valore medio annuo di circa 1.600 euro) e il carrello della spesa/buoni carburante (47,5%).

* Per commenti scrivere a: g.labartino@confindustria.it (Centro Studi Confindustria); f.mazzolari@4manager.org (4.Manager), g.morleo@confindustria.it (Area Lavoro, Welfare e Capitale Umano Confindustria).

L'Indagine Confindustria sul lavoro (arrivata alla 22ª edizione) è un'iniziativa di Sistema. Il campione di quest'anno è costituito da 3.751 imprese che impiegano 795.874 lavoratori. Si ringraziano le imprese che vi hanno partecipato e le Associazioni che l'hanno resa possibile.

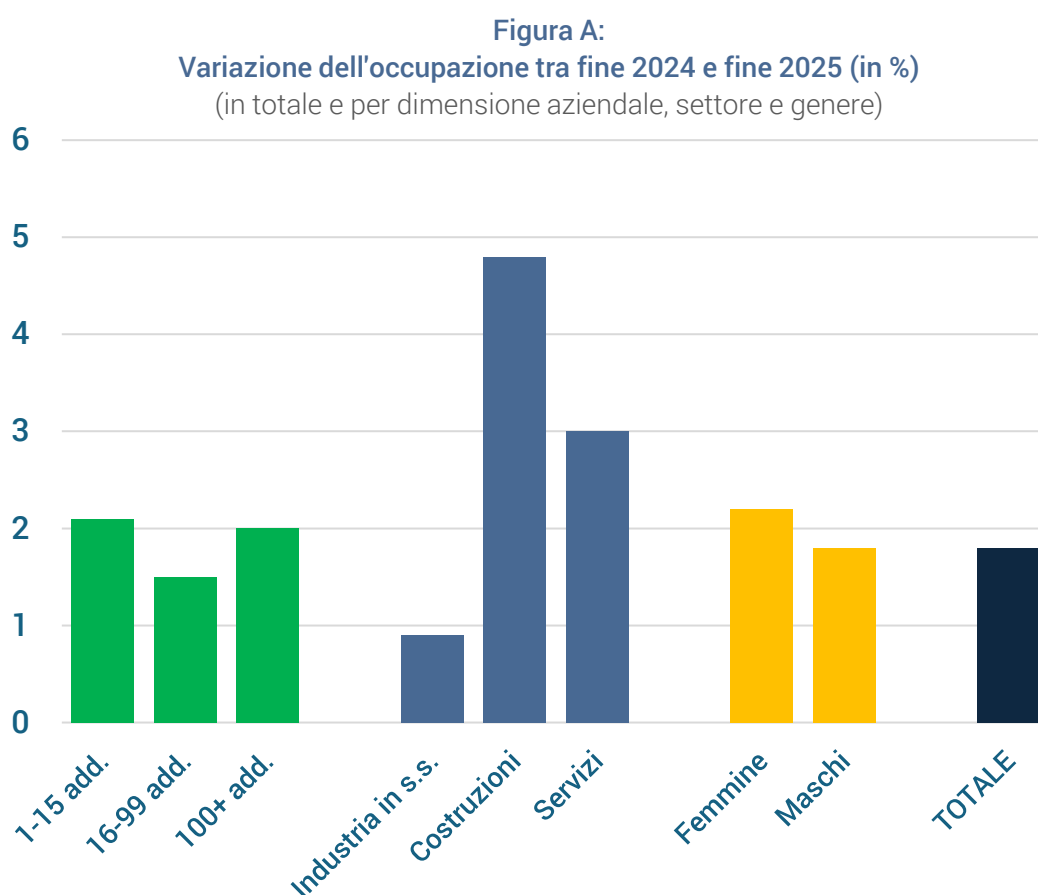
Le opinioni espresse nella Nota sono quelle degli autori e non necessariamente coincidono con quelle di Confindustria e 4.Manager. Tutti i diritti sono riservati. È consentita la riproduzione, secondo le norme di legge, nel modo seguente: Labartino G., Mazzolari F., Morleo G., "Indagine Confindustria sul lavoro del 2026", Nota dal CSC n. 2-26.

- ◆ *Tra le fonti del welfare, rimane prevalente, in media, l'erogazione unilaterale da parte dell'azienda; in termini monetari, il credito welfare attribuito unilateralmente dall'impresa è mediamente pari a 805 euro per dipendente. Nelle imprese industriali risulta quasi ugualmente diffusa la previsione del welfare da CCNL e in quelle più grandi anche la conversione del premio di risultato.*
- ◆ *Nel corso del 2025 il 29,9% delle imprese ha erogato un premio variabile collettivo ai propri dipendenti. Tra le imprese con welfare, nel 52,4% dei casi almeno un lavoratore ha convertito il premio in beni o servizi: la conversione ha coinvolto mediamente il 44,4% dei dipendenti e il 69,6% del valore del premio.*
- ◆ *Nel 2025 il lavoro agile è stato adottato dal 30,8% delle imprese. Nelle imprese che lo prevedono ha coinvolto il 33,7% dei dipendenti non dirigenti, prevalentemente per non più di due giorni alla settimana, confermando il consolidamento di un modello di lavoro ibrido.*
- ◆ *Tra le imprese con ricerche di personale in corso, il 70,4% segnala difficoltà di reperimento, in aumento rispetto al 67,8% della precedente rilevazione. Le criticità riguardano soprattutto le competenze tecniche, indicate dal 55,8% delle imprese con difficoltà, e le mansioni manuali, con il 44,0%. Le competenze trasversali risultano difficili da reperire per il 21,2% delle imprese, con una particolare concentrazione nei servizi.*
- ◆ *L'83,4% delle imprese che riscontrano carenze di personale o di competenze ha adottato almeno una contromisura. L'azione più diffusa è la formazione del personale interno, indicata dal 57,2% delle imprese, seguita dal ricorso a collaborazioni e consulenze esterne (49,9%) e dal coinvolgimento in programmi educativi sul territorio (41,5%). In quest'ultimo caso, la collaborazione con scuole, ITS Academy e università cresce significativamente con la dimensione aziendale.*
- ◆ *Il 18,7% delle imprese utilizza già regolarmente strumenti di intelligenza artificiale e un ulteriore 37,0% ne sta valutando l'introduzione. L'adozione è più diffusa nei servizi e nelle imprese di maggiori dimensioni. Tra le aziende che utilizzano o stanno valutando l'introduzione di strumenti di IA, il 49,1% ha intrapreso almeno un'azione sul capitale umano. Tra queste, quella più diffusa è la formazione del personale interno (indicata dal 79,5% dei casi).*

1. L'occupazione nelle imprese del Sistema Confindustria nel 2025

1.1 L'occupazione è aumentata, anche nell'industria

Tra fine 2024 e fine 2025, l'occupazione dipendente complessiva nelle imprese associate a Confindustria è aumentata dell'1,8%. L'incremento è stato più ampio nei servizi (+3,0%) e nelle costruzioni (+4,8%), ma la variazione è stata positiva anche nell'industria in senso stretto, sia in media (+0,9%) sia nei singoli comparti considerati, ad eccezione di quello tessile (Figura A).



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine sul lavoro del 2026.

L'aumento dell'occupazione registrato dall'indagine, sia nell'industria che nei servizi, interessa tutte le classi dimensionali. Nell'industria tale aumento è più intenso al crescere della dimensione aziendale: va da +0,3% nelle imprese fino a 15 dipendenti, a +1,1% sia in quelle della classe 16-99, che in quelle più grandi, mentre nei servizi sono le imprese più piccole a far registrare l'aumento maggiore (+4,2%, mentre nelle imprese medie e grandi gli aumenti registrati sono rispettivamente +2,2% e +3,1%).

Rispetto alla tipologia contrattuale, nel corso del 2025 nelle imprese associate operanti nell'industria si registra una crescita sia dei dipendenti a tempo indeterminato (+1,1%) che di quelli

a tempo determinato (+5,3%), mentre risultano in calo gli apprendisti (-7,8%). Nei servizi, invece, risultano in crescita solo i lavoratori permanenti.

La crescita dell'occupazione nell'industria è il risultato di un turnover in uscita (11,0%) più contenuto del turnover in entrata (12,0%). Entrambi i valori appaiono sostanzialmente in linea con quelli rilevati nella scorsa edizione dell'indagine. La stabilità del turnover in uscita, oltre che di quello in entrata, rispetto al 2024 è coerente con il fenomeno largamente documentato nel sistema industriale italiano, ovvero quello di ampie e crescenti difficoltà di reperimento del personale, che potrebbero indurre le imprese a trattenere lavoratori per il timore di non riuscire a trovare le competenze adeguate quando necessarie.

Il confronto del tasso di turnover totale tra macrosettori conferma, invece, che esso è molto più elevato nei servizi (53,7% quello complessivo nel 2025) che nell'industria (23,0%), dato un più ampio turnover sia in entrata (28,3%) sia in uscita (25,4%).

1.2 Ricambio generazionale: la gestione di over-60 e under-30 nelle imprese

L'edizione di quest'anno dell'Indagine Confindustria sul lavoro introduce un approfondimento dedicato alla composizione anagrafica degli organici e alle politiche aziendali per la gestione del ricambio generazionale. Alle imprese è stato chiesto di indicare la quota di lavoratori under-30 e over-60 (**Figura B**) e le azioni adottate, rispettivamente, per favorire l'attrazione, l'inserimento, lo sviluppo e la permanenza dei giovani e per gestire la permanenza e la transizione dei lavoratori più anziani (**Tabella A**).

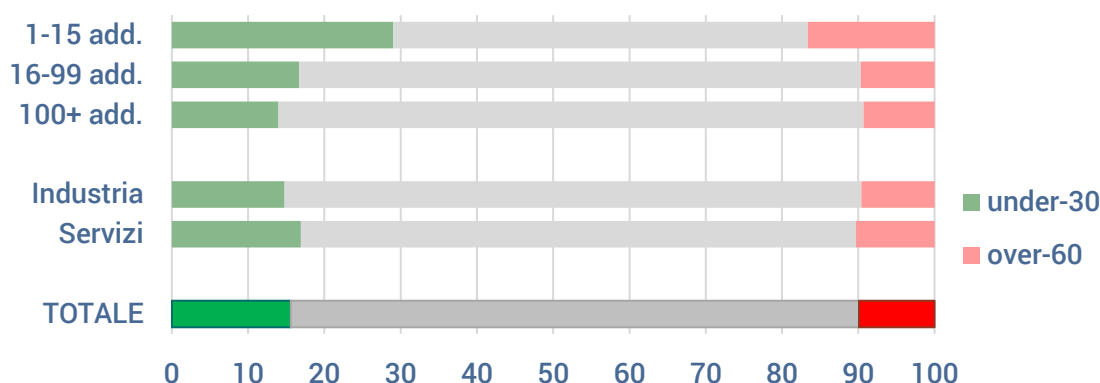
I lavoratori con meno di 30 anni rappresentano il 15,6% del totale dei dipendenti, con una quota più elevata nei servizi (16,9%) rispetto all'industria (14,8%). L'incidenza è maggiore nelle imprese più piccole: raggiunge il 29,0% nelle aziende fino a 15 dipendenti, rispetto al 16,7% delle imprese medie e al 14,0% di quelle con almeno 100 dipendenti.

L'81,2% delle imprese adotta almeno un'azione specifica per l'attrazione, l'inserimento o la permanenza dei lavoratori under-30. Il dato cresce con la dimensione aziendale, passando dal 77,1% delle imprese più piccole all'83,3% di quelle medie e al 92,0% delle imprese con almeno 100 dipendenti.

Tra le imprese che hanno indicato almeno un intervento, la misura più diffusa è il coinvolgimento dei giovani in programmi di *mentoring* o di affiancamento intergenerazionale con risorse più senior, segnalato dal 65,1% dei rispondenti. Seguono i percorsi di crescita e carriera, con il 55,8%, e i programmi di formazione iniziale e *onboarding* dedicato, con il 52,0%.

Il lavoro agile è utilizzato come leva di *attraction* e *retention* dal 22,0% delle imprese, mentre il 15,1% adotta iniziative di welfare articolate e flessibili e il 13,0% prevede premi o programmi specifici per trattenere i giovani talenti. Meno frequenti risultano le iniziative finalizzate ad attrarre lavoratori da altre parti d'Italia, indicate dal 6,1% delle imprese, o dall'estero, con il 3,0%.

Figura B:
Presenza negli organici di under-30 e over-60
(in percentuale sul totale dei dipendenti)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine sul lavoro del 2026.

Tabella A:
Politiche aziendali per la gestione degli under-30 e over-60
(diffusione delle azioni in percentuale delle imprese che indicano almeno una opzione)

Politiche aziendali per la gestione degli under-30	
Coinvolgimento in programmi di <i>mentoring</i> / affiancamento con risorse senior	65,1
Percorsi di crescita e carriera (<i>job rotation</i> , avanzamenti, responsabilizzazione)	55,8
Programmi di formazione iniziale e " <i>onboarding</i> " dedicato	52,0
Lavoro agile / smart working	22,0
Iniziative di welfare articolate e flessibili	15,1
Iniziative di <i>retention</i> (premi, programmi per giovani talenti)	13,0
Attrazione e inserimento di giovani da altre parti d'Italia	6,1
Attrazione e inserimento di giovani dall'estero	3,0
Politiche aziendali per la gestione degli over-60	
Sostituzione dopo il pensionamento	54,5
Coinvolgimento in programmi di mentoring / affiancamento di giovani	41,6
Proposte di trattenimento anche dopo raggiungimento dell'età pensionabile	25,5
Flessibilizzazione dell'orario di lavoro (<i>part-time senior</i> , <i>phased retirement</i>)	15,8
Incentivi all'uscita anticipata / accompagnamento al pensionamento	9,9
Cambio di attività in funzione dell'età e delle competenze / <i>job rotation</i>	8,9
Adattamenti ergonomici del posto di lavoro	7,1
Percorsi di riqualificazione (<i>upskilling</i> / <i>reskilling</i>)	4,6

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine sul lavoro del 2026.

I lavoratori con più di 60 anni rappresentano, invece, il 9,9% del totale dei dipendenti nelle imprese associate. La quota è sostanzialmente analoga nell'industria, dove si attesta al 9,6%, e nei servizi, dove raggiunge il 10,3%, mentre varia maggiormente in funzione della dimensione aziendale: è pari al 16,6% nelle imprese fino a 15 dipendenti e scende al 9,7% in quelle tra 16 e 99 dipendenti e al 9,3% nelle imprese con almeno 100 dipendenti.

Il 77,1% delle imprese mette in pratica almeno un'azione specifica per la gestione dei lavoratori over-60. La quota è più elevata nell'industria, dove raggiunge l'82,4%, rispetto ai servizi, nei quali si ferma al 69,9%, e cresce sensibilmente con la dimensione aziendale: dal 71,7% delle imprese più piccole all'89,4% di quelle con almeno 100 dipendenti.

Tra le imprese che hanno adottato almeno un intervento, l'azione più diffusa è la sostituzione del lavoratore dopo il pensionamento, indicata dal 54,5% dei rispondenti. Seguono il coinvolgimento degli over-60 in programmi di *mentoring* o di affiancamento delle risorse più giovani, con il 41,6%, e le proposte di trattenimento in azienda anche dopo il raggiungimento dell'età pensionabile, con il 25,5%.

Più contenuto è il ricorso alla flessibilizzazione dell'orario di lavoro, adottata dal 15,8% delle imprese, agli incentivi all'uscita anticipata o all'accompagnamento al pensionamento, con il 9,9%, e al cambiamento di attività o mansione, con l'8,9%. Gli adattamenti ergonomici del posto di lavoro sono indicati dal 7,1% delle imprese, mentre i percorsi di riqualificazione professionale riguardano il 4,6%.

Le politiche rivolte ai lavoratori più anziani appaiono, dunque, orientate soprattutto a governare il passaggio generazionale e a preservare le competenze maturate in azienda. La sostituzione dopo il pensionamento e il *mentoring* risultano molto più frequenti rispetto agli interventi di riqualificazione o di adattamento delle mansioni.

Nel complesso, si osserva un andamento non coincidente tra composizione degli organici e strutturazione delle politiche aziendali. Infatti, se da un lato le imprese più piccole presentano le incidenze più elevate sia di lavoratori under-30 sia di lavoratori over-60, dall'altro lato sono le aziende di maggiori dimensioni ad adottare più frequentemente interventi formalizzati per gestire il ricambio generazionale, il trasferimento delle competenze e i percorsi di inserimento e sviluppo dei giovani.

2. Le assenze dal lavoro nel 2025

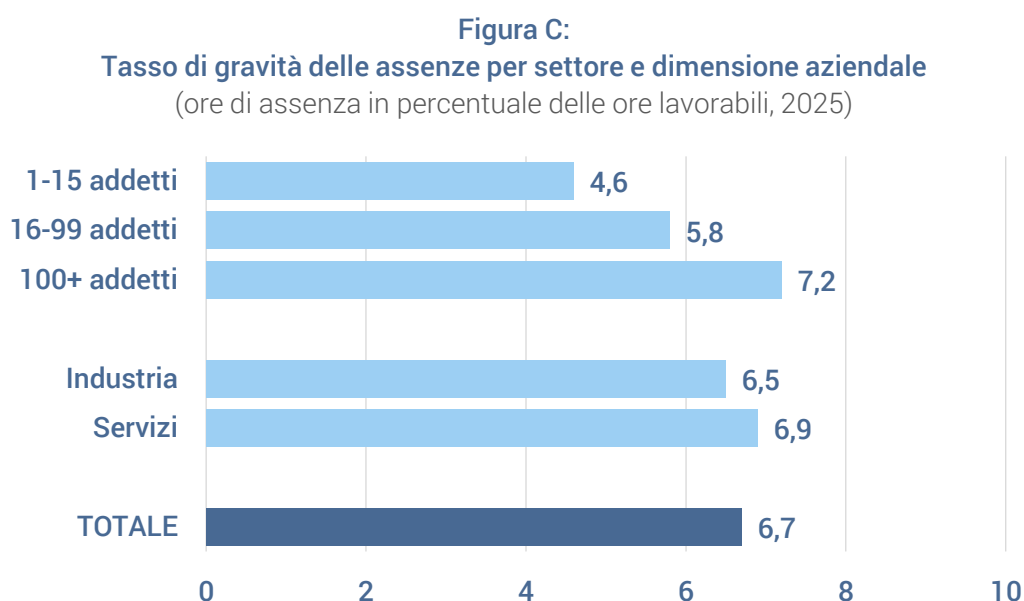
2.1 Tasso di assenteismo più alto in imprese più grandi

Nel corso del 2025 le ore lavorabili pro-capite, al netto delle ore di Cassa Integrazione Guadagni, sono state mediamente pari a 1.667¹. Di queste, 111,3 non sono state lavorate a causa di assenze

¹ I giorni lavorabili sono calcolati sottraendo ai 365 giorni del 2025 i sabati e le domeniche (104 giorni), le festività infrasettimanali (11 giorni) e i giorni di ferie pro-capite rilevati nell'indagine. Le ore lavorabili annue sono successivamente calcolate con riferimento all'orario settimanale normale del personale a tempo pieno, al netto delle pause retribuite e sottraendo le ore pro-capite di CIG.

dal lavoro (retribuite e non). Il tasso di assenteismo (calcolato come il rapporto tra le ore di assenza e le ore lavorabili) si è dunque attestato al 6,7%.

L'incidenza delle assenze, come calcolata sulla base dei dati dell'indagine Confindustria sul lavoro, è risultata più alta nei servizi (6,9%) che nell'industria in senso stretto (6,5%). Il tasso di assenteismo si è confermato crescente all'aumentare della dimensione aziendale: 7,2% in quelle con 100 e più addetti, 4,6% in quelle fino a 15 (Figura C).



Nota: Percentuali calcolate come medie ponderate sulla distribuzione degli addetti delle aziende associate, per comparto e dimensione aziendale.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine sul lavoro del 2026.

2.2 Causali di assenza diverse per genere

La malattia non professionale si è confermata la causa più frequente di assenza (3,3% delle ore lavorabili di un addetto medio), seguita dai congedi retribuiti (pari all'1,1%), mentre la categoria dei permessi per Legge 104 e degli altri permessi retribuiti rappresentano rispettivamente lo 0,8% e lo 0,7% delle ore lavorabili. L'incidenza delle assenze è risultata pari al 5,9% tra gli uomini e all'8,3% tra le donne. I congedi retribuiti (parentali, sia obbligatori sia facoltativi, e matrimoniali) spiegano la quasi totalità della differenza, essendo pari al 2,6% delle ore lavorabili per le donne e allo 0,5% per gli uomini.

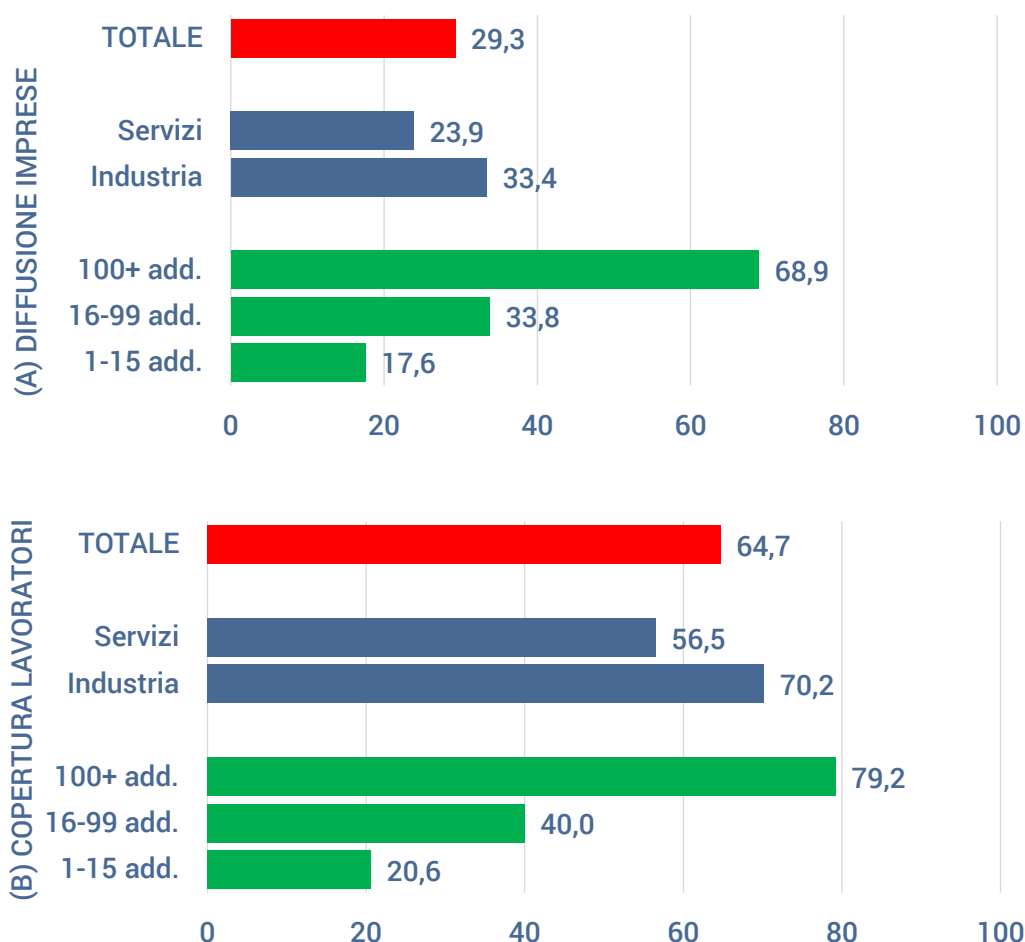
3. La contrattazione aziendale e il welfare

3.1 Contratto aziendale presente in oltre un quarto delle imprese associate

Secondo i risultati dell'ultima Indagine Confindustria sul lavoro, nei primi mesi del 2026 il 29,3% delle imprese associate applica un contratto aziendale, sottoscritto con le RSU, le RSA o le

rappresentanze sindacali territoriali. La diffusione risulta più elevata nell'industria in senso stretto, dove raggiunge il 35,1%, rispetto al settore dei servizi, nel quale si attesta al 23,9% (**Figura D**).

Figura D:
Diffusione e copertura della contrattazione aziendale
(per dimensione aziendale e settore)



Nota: Pannello A: percentuali calcolate come medie ponderate sulla distribuzione delle aziende associate, per comparto e dimensione aziendale.

Pannello B: percentuali calcolate come medie ponderate sulla distribuzione degli addetti delle aziende associate, per comparto e dimensione aziendale.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine sul lavoro del 2026.

La presenza della contrattazione aziendale varia significativamente in funzione della dimensione dell'impresa: interessa il 68,9% delle aziende con almeno 100 dipendenti, mentre scende al 17,6% tra quelle fino a 15 dipendenti.

Per effetto della maggiore diffusione nelle aziende di grandi dimensioni, la quota di lavoratori coperti da un contratto aziendale è nettamente superiore a quella delle imprese che lo applicano. Nel campione complessivo la copertura raggiunge il 64,7% dei dipendenti e sale al 70,2% nell'industria.

3.2 La diffusione dei premi cresce con la dimensione aziendale

Tra le imprese che hanno partecipato all'indagine, il 29,9% dichiara di avere effettivamente erogato un premio variabile collettivo nel corso del 2025. Anche in questo caso emerge una differenza significativa tra l'industria in senso stretto, dove la quota raggiunge il 36,9%, e il settore dei servizi, nel quale si ferma al 24,7%.

L'erogazione dei premi cresce sensibilmente con la dimensione aziendale. Nel campione complessivo riguarda il 19,4% delle imprese più piccole, il 35,3% delle medie imprese e il 61,5% di quelle di maggiori dimensioni.

I risultati confermano, quindi, come la diffusione degli strumenti retributivi collegati ai risultati sia strettamente associata alla dimensione e alla struttura organizzativa dell'impresa.

3.3 Iniziative di welfare presenti in due imprese su tre

Il 67,8% delle imprese associate, ovvero circa due su tre, ha adottato iniziative di welfare a favore dei propri dipendenti. La diffusione è maggiore nell'industria, dove raggiunge il 73,0%, rispetto al settore dei servizi, nel quale si attesta al 60,8%.

Anche il ricorso al welfare cresce con la dimensione aziendale: riguarda il 56,3% delle imprese fino a 15 addetti, il 77,3% delle medie imprese e l'89,3% di quelle con più di 100 addetti. Tra le grandi imprese industriali la quota sale ulteriormente, raggiungendo il 93,8%.

Pur crescendo con la dimensione aziendale (in maniera simile a quanto osservato per la contrattazione aziendale), nel complesso i risultati suggeriscono che le iniziative di welfare (almeno alcune) sono presenti in misura significativa anche nelle realtà più piccole, configurandosi come uno strumento di politica aziendale trasversale rispetto alla struttura dimensionale delle imprese.

Questa edizione dell'indagine ha anche raccolto informazioni sul tipo di servizi messi a disposizione dei dipendenti nel 2025. L'analisi delle iniziative di welfare non comprende la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa. Queste forme di welfare, essendo ormai previste a livello nazionale dalla quasi totalità dei CCNL applicati nel Sistema Confindustria, presentano infatti una diffusione ampiamente generalizzata. L'approfondimento si concentra, pertanto, sulle ulteriori iniziative adottate dalle imprese.

Tra queste prevalgono gli strumenti di più immediata fruizione e di sostegno ai consumi. I buoni pasto e il carrello della spesa o i buoni carburante sono messi a disposizione da quasi la metà delle imprese con welfare (rispettivamente nel 48,0% e nel 47,5% dei casi), con quote elevate anche nelle imprese di più piccola dimensione (44,3% e 43,1% tra quelle fino a 15 dipendenti). Seguono gli altri *fringe benefit* (39,0%), la cui diffusione, tuttavia, cresce in maniera molto marcata con la dimensione aziendale (67,4% tra quelle con 100 o più dipendenti). Si registra, inoltre, un 16,5% di aziende che mettono a disposizione il rimborso delle utenze, anche in questo caso con quote un po' più elevate nelle imprese più grandi (23,0%).

Anche per le restanti iniziative, mediamente meno diffuse, si rileva una diffusione più ampia al crescere della dimensione aziendale. La diffusione di un servizio strutturato quale la mensa aziendale si ferma mediamente al 18,4%, ma arriva al 44,9% nelle imprese con 100 o più dipendenti (53,3% nell'industria). Le misure dedicate all'istruzione, alla mobilità e all'assistenza dei familiari si collocano mediamente tra l'11,9% e il 7,4%, ma sempre con picchi per le imprese più grandi. (Tabella B).

Tabella B:
Iniziative di welfare previste in azienda
(diffusione delle iniziative in percentuale delle imprese che hanno risposto)

	Media	1-15 dip.	16-99 dip.	100+ dip.
Diffusione welfare	67,8	56,3	77,3	89,3
Tra le imprese che mettono a disposizione almeno un servizio:				
Buono pasto	48,0	44,3	51,3	53,6
Carrello della spesa/Buoni carburante	47,5	43,1	52,5	51,3
Altri fringe (autovetture; fabbricati in locazione, uso, comodato; prestiti)	39,0	25,1	49,6	67,4
Mensa aziendale o equivalente	18,4	12,4	18,9	44,9
Rimborso utenze	16,5	14,0	18,0	23,0
Somme e servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto	11,9	6,7	14,5	27,3
Somme e servizi di educazione, istruzione, ricreazione e borse di studio per familiari	10,7	6,5	11,3	28,6
Servizi di trasporto collettivo e/o rimborso spese trasporto pubblico	8,7	5,9	8,7	22,0
Assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti	7,4	4,9	7,8	17,9

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine sul lavoro del 2026.

3.4 Buono pasto: il benefit più diffuso, vale mediamente 1.600 euro all'anno

L'indagine ha anche raccolto informazioni sul valore del buono pasto, il benefit più diffuso. Il valore medio giornaliero del buono pasto è pari a 7,2 euro e risulta più elevato nell'industria, dove raggiunge 7,5 euro, rispetto ai servizi, dove si attesta a 6,9 euro. L'importo cresce inoltre con la

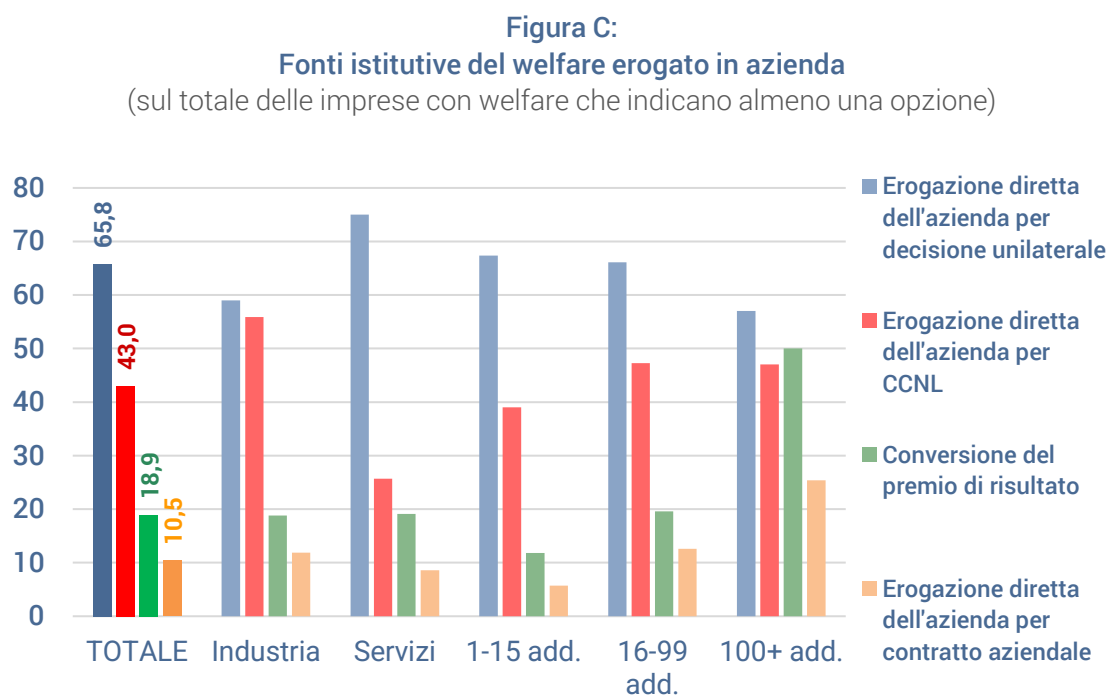
dimensione aziendale, passando da 6,9 euro nelle imprese fino a 15 dipendenti a 7,4 euro in quelle con almeno 100 addetti, raggiungendo 7,7 euro tra le imprese industriali di maggiori dimensioni.

Queste informazioni sono importanti per valutare il valore economico complessivo erogato a fronte della prestazione lavorativa. Prendendo a riferimento il valore medio del buono pasto (7,2 euro) e considerando i 220 giorni lavorativi stabiliti dai principali contratti, questo benefit vale circa 1.600 euro all'anno.

Passando dai valori medi alla distribuzione del valore dei buoni pasto si possono inoltre formulare considerazioni aggiuntive in relazione al trattamento fiscale di questo benefit. Considerando le sole imprese che hanno indicato il valore del buono pasto, nel 2025 il 90,7% riconosce un importo giornaliero non superiore a 8 euro; il 5,4% si colloca nella fascia fino a 4 euro, mentre l'85,3% eroga un buono di valore superiore a 4 e fino a 8 euro. Il restante 9,3% delle imprese riconosce un importo superiore a 8 euro e, nello specifico, il 7,7% si colloca nella fascia oltre 8 e fino a 10 euro. Quest'ultima rappresenta la quota di imprese che, dal 1° gennaio 2026, rientra nella nuova soglia di esenzione fiscale prevista per i buoni pasto elettronici (innalzata, appunto, a 10 euro giornalieri). Presso tali imprese è occupato il 16,5% del totale dei dipendenti considerati.

3.5 Tra le fonti del welfare, in media prevale l'erogazione unilaterale

Le iniziative di welfare possono essere introdotte e finanziate attraverso fonti diverse, che spesso coesistono all'interno della stessa impresa. La modalità più frequente è l'erogazione diretta sulla base di una decisione unilaterale aziendale, indicata nel 65,8% dei casi (**Figura E**). Nel 43,0% dei casi, invece, le misure derivano direttamente dalle previsioni del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicato in azienda.



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine sul lavoro del 2026.

Un ruolo più circoscritto, ma comunque significativo, è svolto dalla contrattazione aziendale: tra le imprese che mettono a disposizione servizi di welfare ai propri dipendenti, il 10,5% dichiara di farlo perché il welfare è previsto direttamente dal contratto aziendale e il 18,9% lo eroga come conversione del premio di risultato.

3.6 Premi convertiti in oltre metà delle imprese con welfare

Nel 2025, tra le imprese che adottano iniziative di welfare, nel 52,4% dei casi almeno un lavoratore ha convertito il premio in beni o servizi di welfare. La diffusione risulta sostanzialmente analoga nell'industria, dove raggiunge il 52,6%, e nei servizi, dove si attesta al 52,0%.

Emergono, invece, differenze significative in relazione alla dimensione aziendale. La conversione è segnalata nel 24,9% delle imprese fino a 15 dipendenti e nel 32,3% di quelle tra 16 e 99 dipendenti, mentre la quota sale al 63,4% tra le imprese con almeno 100 dipendenti. Nell'industria raggiunge il 66,0% tra le aziende di maggiori dimensioni.

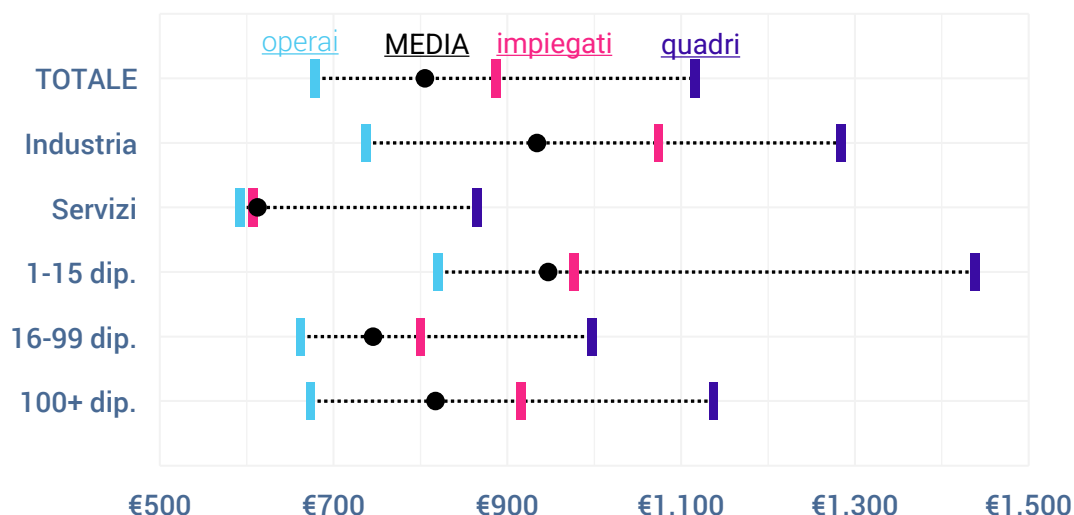
Nelle imprese in cui almeno un lavoratore ha utilizzato questa possibilità, la conversione ha coinvolto mediamente il 44,4% dei dipendenti e ha riguardato il 69,6% del valore del premio. Non emergono differenze significative tra operai e impiegati, da un lato, e quadri, dall'altro, né in termini di quota di lavoratori che ha convertito il premio, né in termini di percentuale mediamente convertita.

3.7 Il credito welfare attribuito dall'impresa supera in media 800 euro per dipendente

Nel 2025, il valore medio del credito welfare riconosciuto per decisione unilaterale dell'impresa è pari a 805,22 euro per dipendente. L'importo risulta sensibilmente più elevato nell'industria, dove raggiunge 934,04 euro, rispetto ai 612,74 euro registrati nel settore dei servizi.

Il valore cresce inoltre in relazione alla categoria professionale: si attesta mediamente a 679,40 euro per gli operai, sale a 887,27 euro per gli impiegati e raggiunge 1.116,57 euro per i quadri. Il divario tra le categorie è particolarmente marcato nell'industria, dove il credito medio passa da 737,70 euro per gli operai a 1.284,55 euro per i quadri (**Figura F**).

Figura F:
Importo del credito welfare in media e per operai, impiegati, quadri
(in euro, per categoria di lavoratori e in media complessiva)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine sul lavoro del 2026.

La relazione con la dimensione aziendale non è, invece, costante. Nel campione complessivo, il valore medio più elevato si registra nelle imprese fino a 15 dipendenti, con 946,9 euro, seguito dalle imprese con almeno 100 dipendenti, con 817,5 euro, e da quelle tra 16 e 99 dipendenti, con 745,7 euro. Nell'industria in senso stretto, il credito medio raggiunge il valore massimo nelle grandi imprese, con 1.061,8 euro, ma rimane particolarmente consistente anche nelle aziende fino a 15 dipendenti, dove è pari a 979,8 euro.

Anche sotto il profilo dell'intensità economica, il welfare non appare dunque una prerogativa esclusiva delle imprese più strutturate: le aziende di minori dimensioni che scelgono di introdurlo possono riconoscere ai propri dipendenti importi medi comparabili, e in alcuni casi superiori, a quelli delle imprese più grandi.

4. Smart working, competenze e adozione dell'IA nelle imprese del Sistema Confindustria

4.1 Lavoro agile in quasi una impresa su tre, più di frequente fino a due giorni a settimana

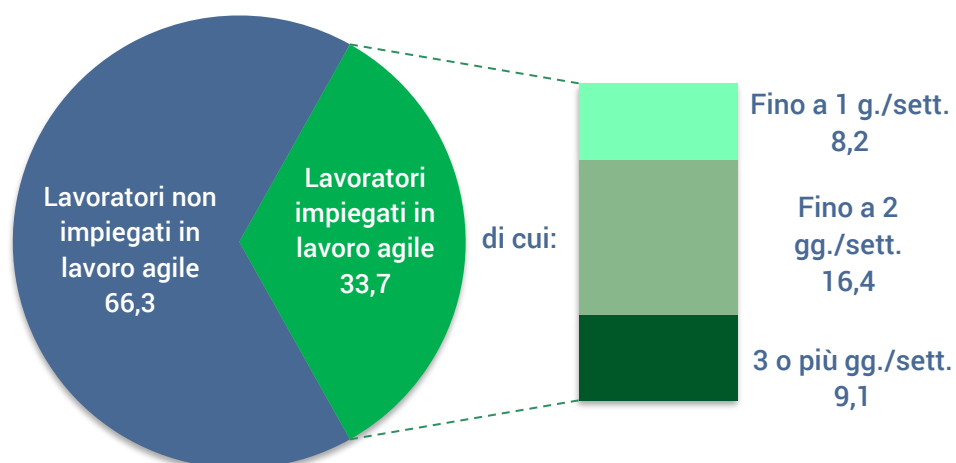
Anche l'indagine di quest'anno ha rilevato il grado di diffusione del lavoro agile, o smart working, tra le imprese associate. Alle aziende che hanno utilizzato questa modalità di lavoro è stata inoltre chiesta l'intensità media di utilizzo, considerando la quota di dipendenti interessati e il numero di giornate di lavoro da remoto svolte alla settimana o al mese.

Nel 2025 il lavoro agile è presente nel 30,8% delle imprese. Per le caratteristiche tipiche delle attività svolte, tale modalità di lavoro è più diffusa nei servizi (dove raggiunge il 37,1%), rispetto all'industria (in cui si attesta al 26,1%).

Il ricorso al lavoro agile rimane strettamente legato alla dimensione aziendale: riguarda il 20,3% delle imprese fino a 15 dipendenti, il 34,8% di quelle tra 16 e 99 dipendenti e il 66,1% delle imprese con almeno 100 dipendenti.

Nelle imprese che adottano il lavoro agile, questa modalità coinvolge complessivamente il 33,7% dei dipendenti non dirigenti, senza differenze significative tra industria, dove la quota è pari al 33,1%, e servizi, dove si attesta al 34,6%. Più nello specifico, l'8,2% dei dipendenti utilizza il lavoro agile fino a un giorno alla settimana, o quattro giorni al mese; il 16,4% fino a due giorni alla settimana, o otto giorni al mese; il 9,1% per tre o più giorni alla settimana, o almeno dodici giorni al mese (**Figura G**).

Figura G:
Lavoratori impiegati in lavoro agile nel 2025
(in % sulla media 2025 dei dipendenti non dirigenti)

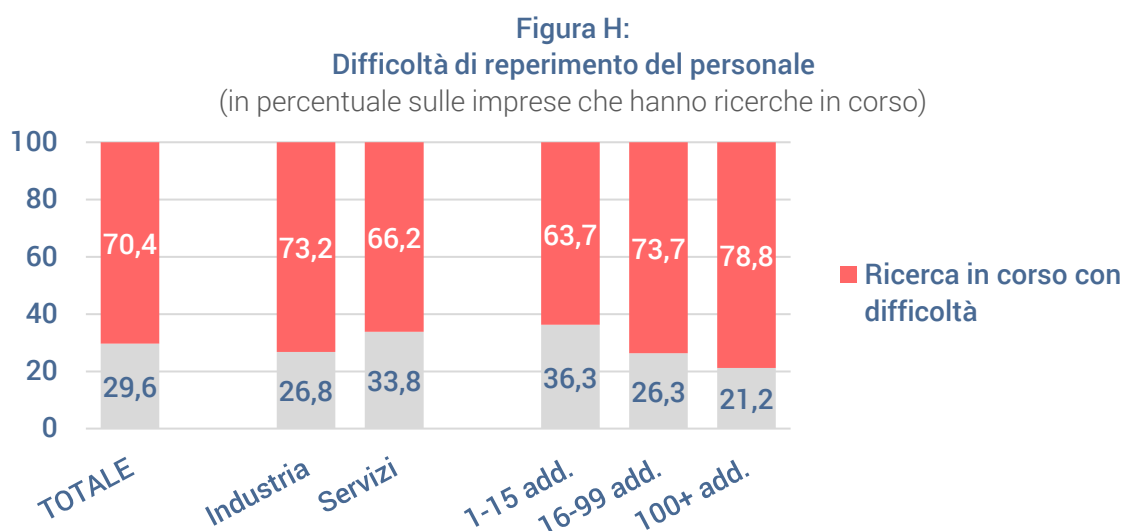


Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine sul lavoro del 2026.

I risultati confermano, dunque, il consolidamento di un modello prevalentemente ibrido, nel quale il lavoro agile interessa circa tre imprese su dieci ed è utilizzato più frequentemente per non più di due giorni alla settimana.

4.2 Difficoltà di reperimento per oltre sette imprese su dieci tra quelle che cercano personale

Come nella precedente edizione, anche nell'indagine di quest'anno alle imprese è stato chiesto se riscontrassero significative difficoltà di reperimento di personale nelle politiche di assunzione. Al momento della rilevazione, il 64,8% delle imprese aveva in corso una ricerca di personale. Tra queste, il 70,4% ha segnalato almeno una difficoltà di reperimento, una quota che corrisponde al 45,6% del totale delle imprese partecipanti all'indagine (**Figura H**).

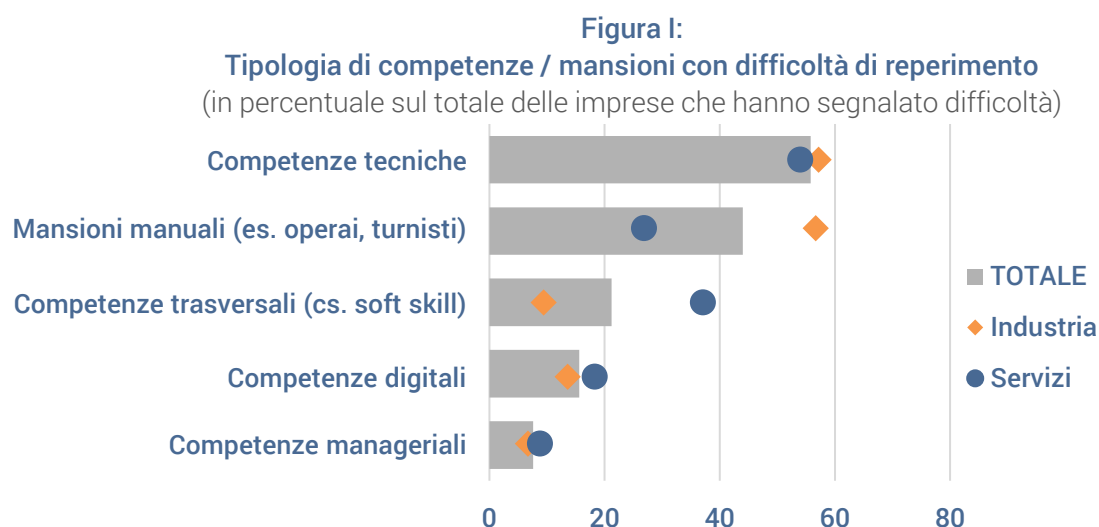


Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine sul lavoro del 2026.

Le difficoltà risultano più diffuse nell'industria, dove interessano il 73,2% delle imprese alla ricerca di personale, rispetto al 66,2% registrato nei servizi. L'incidenza cresce inoltre con la dimensione aziendale: riguarda il 63,7% delle imprese fino a 15 dipendenti, il 73,7% di quelle tra 16 e 99 dipendenti e il 78,8% delle imprese con almeno 100 dipendenti.

Le criticità riguardano principalmente le competenze tecniche, indicate dal 55,8% delle imprese che hanno riscontrato difficoltà. La quota cresce sensibilmente con la dimensione aziendale, passando dal 49,8% delle imprese più piccole al 69,6% di quelle con almeno 100 dipendenti.

Seguono le difficoltà relative alle mansioni manuali, segnalate dal 44,0% delle imprese e particolarmente rilevanti nell'industria, dove raggiungono il 56,7%, rispetto al 26,9% dei servizi. Le competenze trasversali risultano difficili da reperire per il 21,2% delle imprese, con una marcata concentrazione nei servizi, dove la quota sale al 37,1%, a fronte del 9,4% registrato nell'industria. Più contenute sono le segnalazioni relative alle competenze digitali, pari al 15,6%, e a quelle manageriali, indicate dal 7,6% delle imprese (Figura I).



La grande maggioranza delle aziende che riscontrano una mancanza o un'insufficienza di competenze adotta almeno un'azione per farvi fronte: la quota è pari all'83,4% e cresce dal 78,6% delle imprese fino a 15 dipendenti al 94,6% di quelle con almeno 100 dipendenti.

L'intervento più diffuso è la formazione del personale già in forza, indicata dal 57,2% delle imprese che hanno intrapreso almeno un'azione. Seguono il ricorso a servizi esterni, quali collaborazioni e consulenze, con il 49,9%, e il coinvolgimento in programmi educativi sul territorio, come ITS Academy, percorsi di formazione scuola-lavoro e tirocini, con il 41,5%. La formazione interna assume un peso particolarmente rilevante nelle grandi imprese, dove raggiunge il 70,9%.

Concentrandoci sull'industria in senso stretto, tra le imprese che adottano almeno un'azione per far fronte alla mancanza di competenze, la collaborazione con le scuole secondarie di secondo grado e i percorsi di istruzione e formazione professionale riguarda il 32,3% dei casi. Seguono gli ITS Academy, con il 19,7%, le università, con il 15,0%, e le scuole primarie e secondarie di primo grado, con il 5,7%. Il coinvolgimento con i diversi livelli educativi, e in particolare quello con ITS Academy e università, cresce sensibilmente con la dimensione aziendale (**Figura J**).

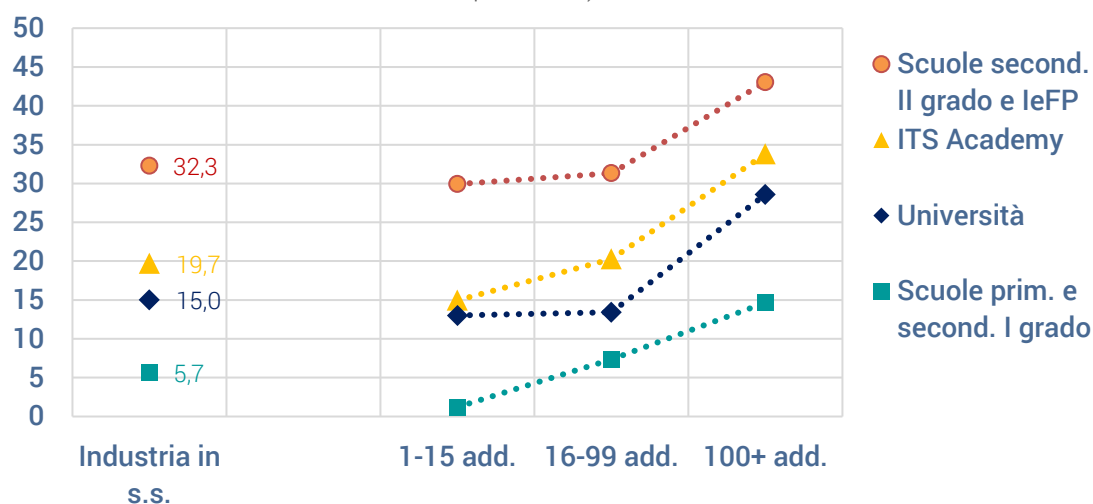
Quando la collaborazione delle imprese industriali è con le scuole secondarie di secondo grado, la finalità è principalmente la realizzazione dei percorsi di formazione scuola-lavoro, indicati dal 92,2% delle imprese. Seguono le visite aziendali, con il 37,5%, e le docenze tecniche, con il 14,5%. Gli accordi di partenariato nell'ambito della filiera formativa tecnologico-professionale 4+2 risultano ancora poco diffusi, anche in virtù del fatto che tale forma di collaborazione è stata introdotta due anni fa ed è ancora in fase sperimentale, interessando una quota di imprese industriali pari al 3,2%, che sale tuttavia al 7,5% tra le imprese di maggiori dimensioni.

Nel complesso, i risultati mostrano che le imprese affrontano la difficoltà di reperimento non soltanto attraverso il mercato del lavoro, ma anche investendo sulle competenze interne e rafforzando il rapporto con il sistema educativo. Le collaborazioni più strutturate e diversificate rimangono maggiormente concentrate nelle imprese di grandi dimensioni, mentre il

coinvolgimento nei percorsi di formazione scuola-lavoro risulta sempre più trasversale all'intero tessuto produttivo.

Figura J:
Livello di coinvolgimento delle imprese industriali nei programmi educativi

(in percentuale sul totale delle imprese con difficoltà di reperimento del personale)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine sul lavoro del 2026.

4.3 L'adozione di strumenti di IA, le azioni sul capitale umano e le difficoltà riscontrate

Il 18,7% delle imprese dichiara di avere già adottato e di utilizzare regolarmente strumenti di Intelligenza Artificiale nei propri processi, mentre un ulteriore 37,0 % sta svolgendo valutazioni in vista di una possibile integrazione (**Figura K**). Nel complesso, dunque, oltre la metà delle imprese utilizza già l'IA o ne sta considerando l'adozione; il restante 44,3% non manifesta, al momento, interesse per l'introduzione di tali strumenti.

L'utilizzo regolare risulta più diffuso nei servizi, dove raggiunge il 24,7%, rispetto all'industria, nella quale si attesta al 14,2%. Anche la dimensione aziendale assume un peso rilevante: la quota di imprese che ha già adottato l'IA è pari al 17,6% tra quelle fino a 15 dipendenti e al 16,7% tra quelle con 16-99 dipendenti, mentre sale al 30,6% tra le imprese con almeno 100 dipendenti.

Tra queste ultime, inoltre, un ulteriore 50,2% sta valutando l'integrazione dell'IA: complessivamente, dunque, oltre otto grandi imprese su dieci la utilizzano già o ne stanno considerando l'impiego. Nelle imprese più piccole, invece, il 52,9% dichiara di non avere interesse a utilizzarla, quota che nell'industria raggiunge il 66,9%.

In relazione alla gestione del capitale umano, il 49,1% delle imprese che utilizzano o stanno valutando l'IA ha intrapreso almeno un'azione specifica per accompagnarne l'integrazione. La

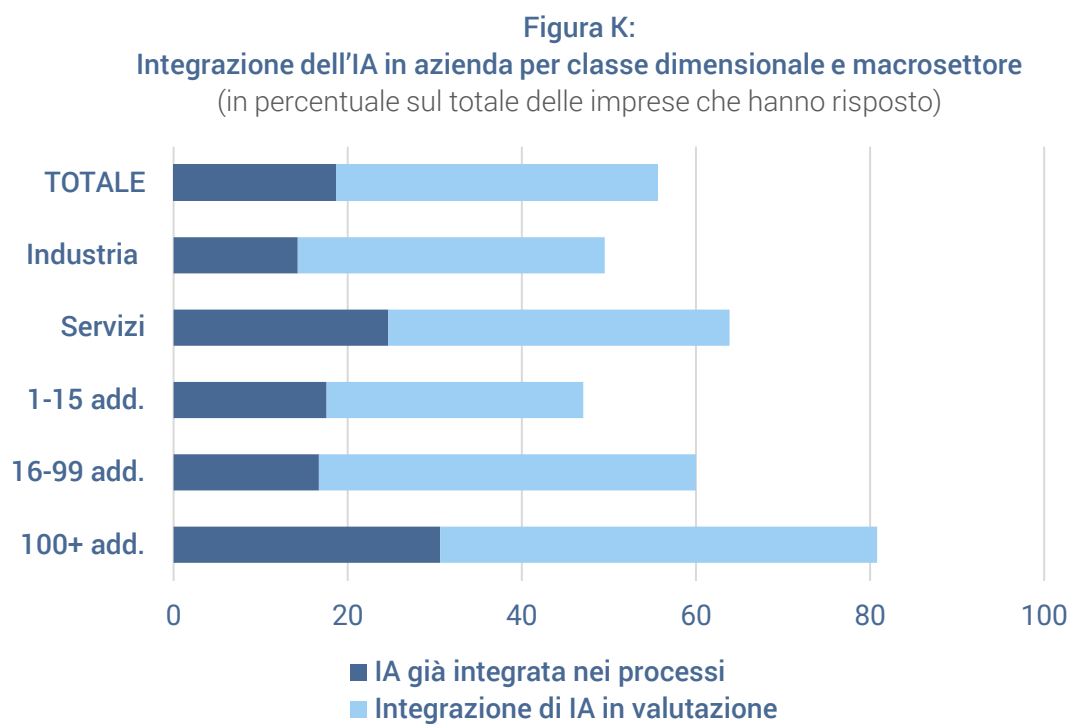
quota sale al 64,7% tra le imprese con almeno 100 dipendenti, mentre si attesta al 48,4% tra quelle più piccole e al 46,4% tra le imprese di medie dimensioni.

Tra le aziende che hanno messo in atto almeno un intervento, l'azione largamente più diffusa è la formazione del personale interno sull'IA, indicata dal 79,5% dei rispondenti. Seguono il ricorso a consulenti o fornitori esterni, con il 36,7%, e la ricerca e assunzione di personale già in possesso di competenze specifiche, segnalata dall'8,7%. I risultati mostrano, quindi, che l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale viene affrontata, ad oggi, soprattutto attraverso l'aggiornamento delle competenze già presenti in azienda, più che mediante il reperimento sul mercato di nuove professionalità.

D'altronde, la principale difficoltà riguarda, appunto, la mancanza di competenze interne, indicata dal 34,6% delle imprese. Inoltre, il 32,8% delle imprese indica difficoltà in merito alla sicurezza e alla tutela dei dati e il 31,9% la complessità tecnica dell'integrazione nei sistemi aziendali. Seguono la mancanza di informazioni chiare sulle opportunità offerte dall'IA, segnalata dal 28,6%, e i costi delle tecnologie o dei servizi, con il 23,8%. Più circoscritta è, invece, la resistenza al cambiamento da parte del personale, indicata dal 13,6% delle imprese.

La natura degli ostacoli varia in parte con la dimensione aziendale. Nelle imprese più grandi assumono maggiore rilievo la complessità tecnica dell'integrazione e la sicurezza dei dati, segnalate rispettivamente dal 41,1% e dal 42,6%; nelle realtà più piccole pesano maggiormente i costi e la carenza di informazioni sulle possibili applicazioni.

L'adozione dell'IA appare, dunque, legata non soltanto alla disponibilità della tecnologia, ma anche alla capacità delle imprese di sviluppare competenze interne e di governarne l'integrazione organizzativa.



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine sul lavoro del 2026.

5. Appendice: Le caratteristiche dell'Indagine annuale Confindustria sul lavoro

5.1 Edizione 2026

Questa nota esamina i risultati dell'Indagine Confindustria sul Lavoro del 2026, riferiti al 2025, che, come in precedenti edizioni, è andata sul campo nei primi mesi dell'anno. La somministrazione dei questionari da parte delle Associazioni del Sistema Confindustria alle proprie imprese associate ha avuto inizio il 17 febbraio 2026, con un termine inizialmente fissato per il 31 marzo, poi prorogato al 24 aprile.

Il campione di risposta di quest'anno è costituito da 3.751 aziende. Complessivamente a fine 2025 le imprese che compongono il campione occupavano 795.874 lavoratori dipendenti a livello nazionale.

Come in precedenti edizioni, il questionario di quest'anno include domande relative agli orari e alle assenze dal lavoro, alla struttura e alla dinamica dell'occupazione e alle politiche aziendali, con particolare riferimento alla contrattazione aziendale, alle competenze di difficile reperimento e al capitale umano. Nel questionario sono stati confermati gli approfondimenti relativi all'utilizzo del lavoro agile e all'impiego dell'intelligenza artificiale. Quest'anno sono state previste domande specifiche sul welfare aziendale e sulle politiche di gestione del personale over-60 e under-30.

Nella presentazione dei risultati dell'indagine, le imprese del campione sono classificate per comparto sulla base del CCNL applicato (Tabella A1) e per dimensione aziendale sulla base del numero di occupati alle dipendenze a dicembre 2025. Dettagli sulla composizione del campione per comparto e numero di addetti sono riportati nella Tabella A2.

In questa nota (come in quelle elaborate a commento di edizioni passate dell'Indagine Confindustria sul lavoro) i risultati medi a livello nazionale sono ponderati sulla base della distribuzione (per 11 comparti e 3 classi dimensionali) delle imprese o degli occupati nel totale delle imprese associate a Confindustria, a seconda che si tratti, rispettivamente, di variabili specificate a livello aziendale (per es. quota di imprese che applicano un contratto aziendale) o rispetto alla forza lavoro (per es. quota di lavoratori coperti da un contratto aziendale). Per i soli incroci (comparti x dimensione aziendale) con assenza di dati in specifiche celle della matrice, il dato è stato stimato attraverso imputazione, utilizzando la media della corrispondente classe dimensionale per le variabili delle sezioni Smart Working, IA e Politiche aziendali e la media del macrosettore per le variabili della sezione Orari e assenze.

5.2 Gli orari e le assenze dal lavoro: definizioni e metodologia di calcolo

I giorni lavorabili sono calcolati sottraendo ai 365 giorni dell'anno:

- ◆ i sabati e le domeniche (104 giorni) e le festività infrasettimanali nel 2025 (11 giorni);
- ◆ il dato aziendale dei giorni di ferie, quelli di P.A.R. (ex festività e riduzione orario di lavoro) e quelli di permesso per banca ore e conto ore.

Le ore lavorabili annue sono calcolate:

- ◆ moltiplicando i giorni lavorabili per l'orario settimanale normale del personale a tempo pieno al netto delle pause retribuite, diviso per cinque;
- ◆ sottraendo le ore pro-capite di Cassa Integrazione Guadagni effettuate dal personale.

Il tasso di assenteismo è calcolato come il rapporto percentuale tra le ore di assenza e le ore lavorabili, ed è disponibile per sesso, qualifica e tipologia di assenza.

I risultati si basano sulle risposte fornite dalle 3.457 aziende del campione che hanno compilato la sezione del questionario relativa agli orari e alle assenze dal lavoro.

Tabella A1:
Classificazione settoriale per CCNL applicato

	CCNL applicato	Comparto di appartenenza	
	Codifica Confindustria		
INDUSTRIA	Industria in senso stretto	0100 Alimentare	Alimentare
		0300 Tessile; 0302 Calzaturiero; 0303 Pelletteria	Tessile-Abbigliamento
		0601 Chimico-Farmaceutico; 0610 Ceramica-Abrasivi	Chimico-Farmaceutico
		0611 Gomma- Plastica	Gomma-Plastica
		0200 Metalmeccanico	Metalmeccanico
		0204 Orafi; 0304 Penne; 0306 Ombrelli; 0308 Occhiali; 0309 Retifici; 0310 Lavanderi industriali; 0401 Legno-Arredo; 0402 Cemento; 0403 Laterizi; 0501 Cartario-Cartotecnico; 0502 Grafico-editoriale; 0505 Videofonografici; 0604 Conciario; 0607 Coibentazione termiche e acustiche; 0608 Vetro; 0800 Lapidei; 0900 Minerario; 1000 Petrolio-Energia; 1100 Gas-Acqua; 1300 Settore elettrico	Altre manifatturiere
		0700 Edilizia	Costruzioni
		3030 Commercio	Terziario
SERVIZI		1400 Autotrasporto; 1510 Trasporti fune; 1520 Trasporti aerei; 1530 Naviglio maggiore; 1550 Naviglio minore; 1560 Rimorchiatori; 1570 Crociere; 1580 Aliscafi; 1582 Società e aziende di navigazione; 1590 Servizi elicotteristici; 1700 Servizi postali; 1800 Area porti; 2010 Autoferrotranvieri; 2020 Ferrovie; 2100 Recapito telegrafico; 2200 Pompe funebri; 2300 Autonoleggio; 2400 Autostrade concessionarie	Trasporti
		2950 Telecomunicazioni	Telecomunicazioni
		0504 Troupes cinematografiche; 0507 Fotolaboratori; 0508 Imprese radio televisive private; 0509 Industria cine-audiovisiva; 0510 Teatri privati; 0511 Cinema; 0512 Enti autonomi lirici; 0513 Teatri pubblici; 0514 Doppiaggio; 2500 Servizi di pulizia; 2600 Servizi ambientali; 2650 Lavoro temporaneo; 2700 Istituti di vigilanza privati; 2800 Termale; 2850 Industria turistica; 3000 Ospedali privati (personale non medico); 3001 Ospedali privati (personale medico); 3010 Assicurazioni; 3020 Bancario; 3040 Studi professionali; 3050 Istituti privati di istruzione; 3100 Altro	Altre attività terziarie

Tabella A2:
Numerosità del campione per comparto e dimensione aziendale
(numero di imprese)

	1-15	16-99	100 e più	Totale
Alimentare	32	130	75	237
Tessile-Abbigliamento	27	112	67	206
Chimico-Farmaceutico	20	122	205	347
Gomma-Plastica	27	115	100	242
Metalmeccanico	152	526	449	1.127
Altre manifatturiere	88	230	156	474
Industria in senso stretto	346	1.235	1.052	2.633
Costruzioni	105	90	21	216
Terziario	163	160	63	386
Trasporti	21	58	76	155
Telecomunicazioni	2	1	16	19
Altre attività terziarie	107	128	107	342
Servizi	293	347	262	902
TOTALE	744	1.672	1.335	3.751

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine sul lavoro del 2026.